

Mestrado

Gestão de Recursos Humanos

**Trabalho Final de Mestrado**

**Relatório de Estágio**

***O Trabalho Temporário – Processos de Recrutamento e Seleção***

Inês Filipa Vicente Correia

Outubro - 2014



Mestrado

Gestão de Recursos Humanos

**Trabalho Final de Mestrado**

**Relatório de Estágio**

*O Trabalho Temporário – Processos de Recrutamento e Seleção*

Inês Filipa Vicente Correia

**Orientação:**

Professora Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita dos Santos

Outubro – 2014

## Índice

ABREVIATURAS	
AGRADECIMENTOS	
RESUMO	
ABSTRACT	
INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	2
1.1. O Trabalho Temporário.....	2
1.1.1. Evolução do Trabalho Temporário em Portugal e Enquadramento Jurídico .....	3
1.1.2. Precariedade do Trabalho Temporário: um problema! .....	5
1.1.3. Vantagens do Trabalho Temporário.....	6
1.1.4. Desvantagens do Trabalho Temporário .....	8
1.1.5. Trabalho Temporário vs Outsourcing .....	8
1.2. Recrutamento e Seleção .....	9
1.2.1. Recrutamento .....	9
1.2.2. Seleção .....	13
CAPÍTULO II - A ORGANIZAÇÃO: GESERFOR – GRUPO NORTEMPO .....	19
2.1. Fundação da Geserfor – Grupo Nortempo .....	19
2.2. Objetivos, Missão, Visão e Valores da Geserfor- Grupo Nortempo.....	20
CAPÍTULO III - DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO .....	21
CAPÍTULO IV - REFLEXÃO DA EXPERIÊNCIA DO ESTÁGIO .....	25
4.1. Comparação do Enquadramento Teórico com as Atividades Desenvolvidas no Estágio .....	25
4.2. Avaliação Pessoal do Estágio.....	27
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO.....	28
5.1. Conclusões .....	28
5.2. Limitações .....	28
5.3. Sugestões para Trabalhos Futuros.....	29
REFERÊNCIAS .....	30
ANEXOS.....	38

## **ABREVIATURAS**

TFM = Trabalho Final de Mestrado

GRH = Gestão de Recursos Humanos

RH = Recursos Humanos

TT = Trabalho Temporário

ETT = Entidade de Trabalho Temporário

OIT = Organização Internacional do Trabalho

CV = *Curriculum Vitae*

IAPME = Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas

APESPE = Associação Portuguesa das Empresas de Sector Privado de Emprego

DGERT = Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho

IEFP = Instituto de Emprego e Formação Profissional

APETT = Associação das Empresas de Trabalho Temporário

CIETT = *International Confederation of Private Employment Agencies*

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha família, nomeadamente aos meus pais pela oportunidade de poder ingressar no Mestrado, e pelo apoio e paciência em todo este processo mas, também, em toda a vida.

Ao Rui, pelo apoio, compreensão, paciência, carinho e incentivo em todos os momentos de maior tensão.

À Ana, Carina, Diana e Liliana pela amizade, diversão e apoio constante neste processo. Ao João pela enorme paciência e ajuda.

À minha orientadora Professora Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita dos Santos, agradeço bastante pela disponibilidade, constante exigência e persistência, pelos conhecimentos transmitidos que permitiram a finalização do presente documento.

À Geserfor – Grupo Nortempo, especialmente à minha orientadora Filipa Duarte, pela oportunidade de estágio, pela aprendizagem e apoio durante o tempo decorrido na instituição e durante a concretização do relatório. Agradeço também aos restantes colaboradores do escritório, Dr. Carlos, Genoveva e Sofia, pelo bom ambiente proporcionado.

A todos um muito obrigada!

## RESUMO

O trabalho temporário tem vindo a ganhar terreno no campo da gestão de recursos humanos. Este fenómeno deve-se à tentativa de uma alternativa para a flexibilização e mobilização de recursos humanos nas organizações e, caracteriza-se pela cedência de colaboradores a uma empresa, ficando por tempo indeterminado o colaborador nessa empresa. Ou seja, a empresa de trabalho temporário recruta colaboradores, conforme o pedido do cliente, e cede estes colaboradores para trabalharem na empresa cliente mas o seu contrato é com a empresa de trabalho temporário. O presente relatório descreve e analisa as atividades desenvolvidas durante o período de estágio curricular decorrido na empresa Geserfor – Grupo Nortempo. Sendo uma empresa de trabalho temporário, o estágio caracterizou-se pelas atividades de recrutamento e seleção de colaboradores para processos de trabalho temporário, bem como atividades administrativas. Para sustentar as atividades desenvolvidas, é elaborada uma revisão da literatura com exposição teórica de técnicas, métodos, *etc.*, utilizados nos processos de recrutamento e seleção da Geserfor. Por fim, apresenta-se uma análise crítica de comparação entre as atividades realizadas com o enquadramento teórico, bem como uma apreciação pessoal da experiência do estágio curricular.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; Trabalho Temporário; Recrutamento; Seleção; Estágio Curricular.

## ABSTRACT

Temporary work has been gaining ground in the area of Human Resources Management. This phenomenon is due to the attempt of getting an alternative for the flexibility and mobilization in organizations of human resources and shows itself mainly in the conduction of an employee to the company staying for an indeterminate time in the company. Here, the agency for temporary work recruits employees, as they are requested from the client, and selects them to work in the clients company, nevertheless the contract remains with the agency for temporary work. This report describes and analyzes the developed activities during the period of the curricular internship in the company *Geserfor – Grupo Nortempo*. Being an agency of temporary work, the internship focused itself on the activities of recruitment and selection of employees aiming the process of temporary work as well as administrative activities. To sustain the developed activities it was done a literature review with the technical exposition of theory, methods, etc., used in the process of recruitment and selection of *Geserfor*. Finally, a critical analysis of the comparison between the done activities in the internship and the theoretical framework are presented, as well as a personal assessment of the curricular internship experience.

**Keywords:** Human Resource Management; Temporary Work; Recruitment; Selection;

## INTRODUÇÃO

No âmbito da frequência do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH) e querendo experienciar, na prática, o que aprendi durante o mesmo, optei pela realização de um estágio como Trabalho Final de Mestrado (TFM). Desta forma, tive a oportunidade de estagiar na Geserfor – Grupo Nortempo, empresa de trabalho temporário (TT) onde estive aproximadamente três meses. Durante este período, estive sob orientação académica da Professora Doutora Maria Clara Santos e, no referente à empresa, sob orientação da Dr.<sup>a</sup> Filipa Duarte.

O estágio teve como objetivo acompanhar o processo de recrutamento e seleção na organização, acompanhar os processos de trabalho temporário e, igualmente, a participação nas atividades administrativas do mesmo. A opção de realização deste estágio teve como consideração a necessidade de adquirir conhecimentos e experiência prática nestas áreas que, mais tarde, serão instrumentos fundamentais para o meu ingresso, com sucesso, no mercado de trabalho.

O presente relatório debruça-se sobre as atividades desenvolvidas no estágio, dividindo-se em cinco capítulos. No primeiro é apresentada a revisão da literatura direcionada para as atividades desenvolvidas no estágio dando ênfase ao trabalho temporário e recrutamento e seleção. No segundo descreve-se a Geserfor – Grupo Nortempo elaborando uma caracterização da sua fundação e atuação. Posteriormente, é descrito o processo de recrutamento da entidade de estágio e, por conseguinte, as atividades desenvolvidas no estágio. O quarto capítulo tem o objetivo de fazer um cruzamento entre a revisão literária e as tarefas desenvolvidas, mas também fazer uma análise crítica ao trabalho realizado. Por fim, o quinto capítulo caracteriza-se pelas conclusões, sugestões e possíveis limitações.



## CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1.1. O Trabalho Temporário

No âmbito da conjuntura económica atual bem como das constantes modificações do mundo, o trabalho temporário (TT) assume-se como um fenómeno da sociedade industrial, sendo uma alternativa para a flexibilização e mobilização de recursos humanos nas organizações (Giesecke & Groß, 2009). Apesar de não haver uma definição correta sobre trabalho temporário, De Cuyper *et al.* (2008) referem que as suas definições vão ao encontro de quatro dimensões: *um contrato temporário tem uma duração reduzida e data de término previamente definida; os trabalhadores não exercem a sua atividade diretamente no seu empregador; os vínculos temporários não estão associados a benefícios sociais como o ordenado mínimo, subsídio de desemprego e subsídio de férias; e, os trabalhadores a recibos verdes são vistos como trabalhadores temporários.*

Já Bilhim (2009) dá-nos a seguinte definição de TT: *inclui as modalidades de trabalho sazonal e de contratos de trabalho a termo certo.* Estas formas de trabalho correspondem a respostas das empresas às garantias consideradas excessivas, dos contratos normais subordinados e do TT realizado através de uma empresa ou agência de emprego.

Por outro lado, a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2013) considera o TT como a *situação em que uma empresa cede a título oneroso e por tempo limitado a outra empresa, a disponibilidade de força de trabalho de certo número de trabalhadores que ficam funcionalmente integrados na empresa utilizadora.*

Esta última definição dada pela OIT é aquela que será mais desenvolvida no relatório de estágio, pois é a mais explícita e aquela com que me identifico mais.

De acordo com o artigo nº 172 da Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro, o contrato de trabalho temporário é referido como um contrato de trabalho a termo, celebrado entre uma empresa de TT e um trabalhador, pelo qual este se obriga, mediante retribuição da empresa de TT, a prestar a sua atividade a utilizadores, mantendo-se vinculado à empresa de TT. Desta forma, o trabalhador temporário pode ser demitido sem indemnizações legais ou restrições determinadas pela legislação (Booth, Francesconi & Frank, 2002).

A empresa de TT é responsável pelo recrutamento de trabalhadores que possuam as características que a empresa que contratou os serviços pretende, é muitas vezes encarregue também de fornecer a formação e encarregar-se da contratação, demissão e pagamento do salário do trabalhador (Kalleberg, 2000).

Depois de definido o conceito de TT é de referir que os trabalhadores temporários, segundo Chou, Chang e Yen (2011) e também Kirk e Belovics (2008), são indivíduos empregados diretamente nas organizações de TT e que, posteriormente, trabalham nas empresas clientes por tempo determinado. Empresa esta que contratou os serviços da empresa de TT para encontrar trabalhadores disponíveis, e com as competências certas para a função pretendida (Nollen, 1996). Conclui-se que existe uma relação triangular entre o empregador temporário, o trabalhador temporário e a empresa utilizadora de trabalho temporário (Amuedo-Dorantes, Malo & Muñoz-Bullón, 2008; Breugel, Olffen & Olie, 2005). Esta relação compreende que o trabalhador cumpra obrigações para mais de um empregador, mas com o mesmo esforço de trabalho.

Em conclusão, o TT é um sistema de gestão utilizado por empresas para satisfazer as suas necessidades momentâneas de mão-de-obra, normalmente de curta duração, e como tal, uma forma de trabalho flexível pois pretende fazer face à procura de mão-de-obra e proporcionar uma adaptação mais facilitada por parte dos efetivos às necessidades da empresa utilizadora.

#### 1.1.1. Evolução do Trabalho Temporário em Portugal e Enquadramento Jurídico

O conceito de TT surgiu nos EUA, em 1920, com a primeira empresa designada por *Manpower*. Esta tinha como principal objetivo combater as necessidades de mão-de-obra no sector fabril (Kalleberg, 2000). Após a II Guerra Mundial esta ideia foi importada para o continente europeu para ajudar na reconstrução dos países afetados.

No ano de 1960, Portugal recebe a primeira empresa de TT concentrando o seu trabalho nas necessidades de mão-de-obra causada pela mobilização de homens para a guerra colonial. Até e durante a década de 70 foram surgindo mais empresas de TT mas estas acabaram por fechar na mesma década. Nos anos 80 cresceram novas empresas de TT e, com isso surgiram práticas marginais devido à falta de regulamentação.

Em 1980 é apresentado o primeiro Dec. Lei (Decreto-lei nº 427/80 de 30 de Setembro) que iria regulamentar as agências de colocação não gratuitas, no seguimento de uma convenção da OIT.

Nove anos depois, em 1989, é regulamentado o TT pelo Dec. Lei nº 358/89 de 17 de Outubro tornando-se assim legal a contratação de trabalhadores por TT. O mesmo decreto-lei pretendia garantir o controlo do trabalho e atividade das empresas deste sector, assim com a proteção social dos trabalhadores temporários.

Passados dez anos surge a Lei nº 146/99 de 1 de Setembro, que vem alterar o decreto-lei acima referido. Esta lei aprova o regime jurídico das empresas de TT definindo os requisitos necessários, quer a instrução dos processos de pedido de autorização quer as competências que são atribuídas ao Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) sobre as empresas de TT.

Estando Portugal na situação de crescimento deste setor de atividade era necessário criar uma nova organização de representação. Assim, em 1989 foi criada a Associação das Empresas de Trabalho Temporário (APETT) ou, atualmente, Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego (APESPE), começando por ser constituída por oito empresas do setor e, atualmente, por vinte e nove associados (Oliveira, 2009).

Esta Associação tem como principal objetivo a *defesa dos interesses das empresas associadas, dos sectores económicos envolvidos e a análise da dinâmica da Atividade Económica do Mercado Privado de Emprego* (APESPE, 2009).

Em 2007 nasce o Provedor do Trabalho Temporário com a finalidade de *receber e analisar queixas de alegada violação dos direitos dos trabalhadores portugueses em situação de TT, quer seja regular ou irregular* (APESPE, 2009).

No mesmo ano (Maio de 2007) é criada a Lei 19/2007 que aprova o novo regime do TT, sobrepondo-se ao Dec. Lei nº 358/89 de 17 de Outubro. Era pretendido com esta lei que as empresas de TT tivessem mais responsabilidades, bem como as que contratam este tipo de serviços.

Em 2009, na Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro (artigo nº 172) é estabelecido que o contrato de trabalho temporário é o contrato de trabalho a termo, celebrado entre uma empresa de cedência de mão-de-obra e um trabalhador, o qual presta os seus *skills* a utilizadores mantendo o vínculo com a empresa de TT.

Em Portugal, o contrato de trabalho é assinado entre a empresa de TT e o trabalhador, sendo a empresa de TT responsável pelo pagamento da remuneração e por cumprir as obrigações subjacentes à Segurança Social (Böheim & Cardoso, 2007).

Ao longo dos tempos, este setor de atividade tem vindo a aumentar na maioria dos países desenvolvidos, tendo-se tornado uma ferramenta política imprescindível para

o crescimento da flexibilidade do mercado de trabalho (Jahn & Weber, 2014), o que se pode constatar nos dados da *International Confederation of Private Employment Agencies* (CIETT, 2013) que em 2011 existiam 140000 empresas privadas em todo o mundo.

Em conclusão, o TT tem sido uma forma/estratégia por parte das *organizações para enfrentar as contingências externas, tornando-se assim uma extensão do departamento de recursos humanos de certas empresas utilizadoras* (Kalleberg, 2000).

#### 1.1.2. Precariedade do Trabalho Temporário: um problema!

As diversas mudanças que têm vindo a acontecer na sociedade, como a procura de mão-de-obra mais barata mas de qualidade, despoletaram o chamado trabalho precário.

O trabalho precário para Paugam (2000, citado por Ferreira & Santos, 2013) é *um trabalho que é mal retribuído, consiste numa atividade que não é interessante para o indivíduo, não gera reconhecimento na empresa nem na sociedade e que, como atividade pouco valorizada que se torna, leva a um sentimento de inutilidade.*

A precariedade que está subjacente ao TT tem a ver com a instabilidade de rendimentos trazida pela insegurança profissional e, também, com a dificuldade sentida pelos trabalhadores no que diz respeito ao acesso aos direitos sociais (Glaymann, 2008). Hoje em dia, esta ideia está bastante acentuada, principalmente junto dos jovens, pois têm dificuldade acrescida em encontrar um emprego estável.

Para Kóvacs *et al.* (2006), *a flexibilidade quantitativa, obtém-se, entre outros meios, pelo recurso e formas atípicas ou flexíveis de emprego.*

Segundo Kovács (2004), o TT vai ao encontro de um contrato de duração determinada, ou seja, o trabalhador trabalha na empresa utilizadora dos serviços mas tem vínculo contratual com a entidade de TT, sendo que a duração do contrato pode ser a termo certo, o qual pode ser renovado até máximos de dois anos, ou termo incerto.

O trabalho a termo certo (contrato por tempo determinado em que o colaborador sabe quanto tempo vai trabalhar - um mês, dois meses, não podendo exceder os três anos), o trabalho a termo incerto (ao contrário do termo certo, o trabalhador ou mesmo a organização não sabe quanto tempo poderá trabalhar), o trabalho independente *realizado pelos indivíduos que se obriguem a prestar a outrem, sem subordinação, o resultado da sua atividade* (Dec. Lei nº 119/2005 de 22 de Junho citado por Anjos,

2012), o trabalho a tempo parcial (contrato em que a sua *duração é inferior à duração semanal de um horário completo*), o teletrabalho (trabalho realizado fora da organização *através do recurso a tecnologias de informação e comunicação*), o trabalho interveniente (*trabalho sujeito a descontinuidade temporária*) e o trabalho temporário são formas atípicas de emprego.

É de salientar que os trabalhadores temporários podem, quando o contrato a termo acabar e conforme a empresa cliente, passar para trabalhadores permanentes da mesma.

Oliveira (2009), na sua pesquisa contactou com uma empresa de TT para tentar perceber o porquê das empresas recorrerem aos seus serviços e concluiu que será pela *flexibilidade e pelo processo de recrutamento e seleção ser realizado pelas empresas de TT*. Contactou também centrais sindicais com a mesma finalidade e é de constar que a *necessidade de prontamente preencher um posto de trabalho e facilidade de despedir* são os motivos que levam as empresas a contratar estes serviços (Oliveira, 2009).

É de constar que o TT tem predomínio nos jovens, principalmente mulheres e em indivíduos com baixos níveis de escolaridade e qualificações (Booth, Francesconi & Frank, 2002; Kovács, 2004).

### 1.1.3. Vantagens do Trabalho Temporário

Retomando os últimos dois parágrafos anteriores podemos dividir as vantagens do TT em duas partes: para as empresas e para os trabalhadores.

- Para as empresas:

*\*flexibilização da estrutura interna da empresa, uma vez que esta tem a possibilidade de alterar e de adaptar o quadro de colaboradores ao ritmo de trabalho que o mercado exige, quer seja sazonal ou picos de procura;*

*\*aumento da produtividade e da competitividade, uma vez que todos os esforços são canalizados para a sua atividade principal;*

*\*facilidade acrescida de recrutamento do candidato mais adequado para a função pretendida num determinado espaço de tempo* (Lencastre, 2006).

Outra das vantagens do TT prende-se com o facto de as empresas que comprem estes serviços poderem testar os trabalhadores por um determinado período de tempo antes de oferecerem um contrato a termo certo ou incerto (Célestin, 2000; Lencastre,

2006). Considera-se também vantagem o facto de *permitir às empresas reduzir custos e a carga administrativa como os recursos humanos* (De Cuiyper *et al.*, 2008; Lencastre, 2006; Nollen, 1996; Kalleberg, 2000).

O TT está a revelar-se a solução mais viável para os períodos em que a procura dos serviços das empresas aumenta, para um novo produto a ser lançado, para uma substituição de baixa e em situações de aumento de produtividade, sem que os trabalhadores da empresa façam trabalho extraordinário, evitando assim situações de cansaço e baixa de produtividade causadas por este fato (APESPE, 2009).

- Para os trabalhadores:

No ponto de vista dos trabalhadores, o TT ainda não é visto de forma positiva pois associam-no à instabilidade e à precariedade laboral e, consequentemente, as empresas que contratam os serviços de TT arriscam-se a ter trabalhadores temporários pouco motivados e satisfeitos (Chambel, 2011).

Para a APESPE (2009) e Kalleberg (2000), os trabalhadores temporários têm vantagens que não encontrariam num trabalho efetivo:

*\*encontrar mais facilmente um posto de trabalho que melhor se adequa às suas qualificações e capacidades;*

*\*adquirem qualificação e experiência através do preenchimento de vários postos de trabalho e da inserção em diferentes comunidades de trabalho;*

*\*têm, legalmente, garantida a retribuição praticada pelo utilizador para o desempenho das mesmas funções;*

*\*acedem a ações de formação e de reciclagem da ETT com que estão a trabalhar;*

*\*dispõem de um interlocutor tecnicamente habilitado para o aconselhamento quanto à sua carreira profissional;*

*\*conseguem mais facilmente um posto de trabalho que melhor se compatibilize com as suas necessidades pessoais e ou familiares, bem como um local de trabalho mais acessível, geograficamente, em relação à sua residência;*

*\*sabem que a ETT que escolheram, se preocupa com a sua segurança no trabalho;*

*\*e enriquecem o CV e assim acedem mais facilmente a postos de trabalho permanentes, visto que as suas aptidões e qualificações se tornam conhecidas de um maior número de empregadores.*

O fato de os trabalhadores temporários terem direito a férias e ainda a receberem subsídio de férias é uma vantagem de destaque (Nollen, 1996).

#### 1.1.4. Desvantagens do Trabalho Temporário

Apesar das inúmeras vantagens, existem também algumas desvantagens que devem ser referidas, no que diz respeito a este setor de atividade. Booth, Francesconi e Frank (2002) referem que este setor caracteriza-se por salários baixos, nenhuma segurança de emprego, menos satisfação e pouco investimento na formação.

Os salários mais baixos justificam-se, segundo Booth, Francesconi e Frank (2002) e Nollen (1996), pelo menos investimento em capital humano ou por baixas qualificações dos trabalhadores. As empresas de TT são muitas vezes vítimas do atraso de pagamento das empresas utilizadores destes serviços mas também estas últimas sentem que não há cooperação e, também, que não há informação dos preços praticados pelas empresas de TT.

Quanto aos trabalhadores, e no que diz respeito à empresa de TT, é de referir que acham que os contratos são de curta duração, que as qualificações não vão ao encontro da função, e que o pagamento do salário, salário baixo, ainda é feito com bastante atraso (Nollen, 1996; Santana & Centeno, 2000, citado por Duarte, 2009).

Para Chambel (2011), o TT apresenta algumas desvantagens para o trabalhador:

- \* *não poder esperar uma relação de emprego duradoura e de longo prazo;*
- \* *ter maior insegurança no emprego, uma vez que o trabalhador não sabe quanto tempo estará na empresa;*
- \* *ter dificuldades de promoção na organização onde se encontra;*
- \* *e receber menos benefícios do que os trabalhadores contratados diretamente pela empresa cliente.*

Tendo em conta todas estas desvantagens, é considerado normal que os trabalhadores resistam a este sistema de trabalho, sendo crucial que as empresas de TT e as utilizadoras criem mecanismos de motivação e satisfação dos colaboradores.

#### 1.1.5. Trabalho Temporário vs Outsourcing

Trabalho temporário e *Outsourcing* são duas formas de trabalho diferentes. Enquanto que no TT trata-se de *estabelecer relações, cedência temporária de mão-de-*

*obra, assumindo a forma de relação triangular* já explicada no subcapítulo “Definição de TT”; no *outsourcing* há uma *relação direta entre a empresa contratante e a que subcontrata, sendo esta a titular do contrato de trabalho com o trabalhador* (Cunha, 2014).

Em suma, no TT o trabalhador é subordinado à empresa que contratou os serviços do TT, e no *outsourcing* é a empresa subcontratada que detém o poder hierárquico sobre o trabalhador.

## **1.2. Recrutamento e Seleção**

### **1.2.1. Recrutamento**

O fenómeno da globalização tem influenciado as políticas e práticas das empresas no que respeita aos recursos humanos. Sparrow (2007) apresenta alguns modelos e estruturas que se centram no campo dos efeitos da globalização nos RH:

- *análise comparativa de negócios nacionais e sistemas de gestão;*
- *internacionalização da empresa;*
- *processos de realinhamento funcional* (criar ligações das funções entre unidades e alinhar as atividades com os objetivos ).

Klaas *et al.* (1999) identifica quatro tipos de atividades de recursos humanos que são mais facilmente terceirizadas, ou seja, são realizadas por outras empresas/pessoas: *a transacional, as generalistas, o capital humano e as atividades de recrutamento/seleção.* A terceirização do capital humano refere-se à formação dos colaboradores. O recrutamento e as atividades de formação podem afetar os conhecimentos e *skills* da empresa (Hitt, Bierman, Shimizu e Kochhar 2001), sendo uma importante fonte de vantagem competitiva. Deste modo, e segundo Gilley e Rasheed (2000), as empresas devem manter pelo menos alguma parte da formação e recrutamento como suas próprias atividades.

Para Sousa *et al.* (2006) o recrutamento descreve-se como *um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.* Assim, é deste modo que as organizações se mostram no mercado de trabalho.

Milkovich e Boudreau (2000, citados por Almeida & Calvacante, 2014) referem que o *recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos,*



*entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego.*

Muitas vezes o recrutamento e seleção são considerados processos distintos mas, estes estão interligados e influenciam-se (Campion & Palmer, 1997). Os requisitos do processo de seleção influenciam os métodos de recrutamento.

Previamente ao processo de recrutamento em si, é fundamental perceber qual a necessidade do mesmo. A necessidade de um processo de recrutamento vai ao encontro do preenchimento de uma função, a organização tem de estudar se há alguma função, nova ou já existente, que tem de ser preenchida, e é neste seguimento que se começa o processo de análise e descrição de funções, ou seja, qual é o conteúdo da função – *tarefas, missões, posição do organograma da empresa, constrangimentos, contrapartidas remuneratórias, etc.* (Cardoso, 2010). Deste modo, o perfil profissional está definido, e é a partir desse perfil que se começa o processo de recrutamento.

Webb (1997), apresenta uma abordagem do processo de recrutamento com vista a uma melhoria e organização do mesmo para se atingir bons resultados: *foco na análise de trabalho e requisitos relativos ao trabalho; usar o mesmo formulário de inscrição para todas as candidaturas; não conter itens suscetíveis de julgamentos de valor; entrevistas estruturadas e iguais para todos os candidatos; formação para todos os entrevistadores em técnicas de entrevista estruturadas.*

A principal preocupação de um responsável de uma organização quando tem de começar um processo de recrutamento, prende-se com a necessidade de perceber se existe pessoal competente dentro da empresa para ocupar a função já existente ou nova. Assim, o recrutamento interno passa por oferecer a vaga de emprego a um colaborador que já trabalha na empresa (Cardoso, 2010).

Em vez de a empresa abrir um concurso externo para preenchimento da vaga, ou seja, para o mercado de trabalho, proporciona essa oportunidade a um colaborador que já trabalhe na mesma.

Este tipo de recrutamento dispõe de diversas vantagens, tais como:

- menos dispendioso e mais rápido, pois não se investe em anúncios de emprego nem em agências de recrutamento;
- os colaboradores da empresa já sabem o seu funcionamento e tudo o que abrange a empresa (regras, cultura, geografia), ao contrário de um novo membro;
- motivação para os colaboradores, pois vêem que o seu esforço poderá ser recompensado e, assim, comprometem-se mais com a organização;

- a formação investida não é desperdiçada (Cardoso, 2010).

Contudo, também desperta algumas desvantagens, nomeadamente: o fato de criar expectativas generalizadas de progressão na carreira, não haver inovação pela consequência do não recrutamento de novos colaboradores, o fato de o candidato escolhido internamente poder não ser o mais adequado para a função, e, o fato da organização correr o risco de, no futuro, o ambiente interno ser destabilizado, decorrente da competição entre vários trabalhadores (Torrington *et al.*, 2008; Cardoso, 2010).

Depois da decisão por parte da organização de optar pelo recrutamento externo é necessário pensar qual o método mais adequado e eficaz, tendo em conta os recursos da mesma. Alguns empregadores utilizam diversos métodos de recrutamento em simultâneo: anúncios na imprensa local; agências de recrutamento; *site* da empresa; revistas especializadas e imprensa do sector; centro de emprego; “boca-a-boca”; jornal nacional; estágios; *sites* de emprego, *outdoors*; e rádio e televisão (Breaugh & Starke, 2000; Robertson & Smith, 2001; Wilk & Cappelli, 2003; Torrington *et al.*, 2008; Breaugh, 2013).

A atividade principal são os anúncios de emprego, os quais fornecem informações de trabalho sobre uma vaga de tal forma que candidatos são atraídos para responder ao mesmo (Campion & Palmer, 1997).

O método de recrutamento por via de anúncios é o mais utilizado (Correia, 2005) e este, segundo Cardoso (2010), deve incluir seis elementos:

- *nome e breves detalhes da organização;*
- *função a desempenhar;*
- *formação a ser fornecida;*
- *perfil de competências;*
- *salário;*
- *instruções de como responder ao anúncio.*

São estas as características principais que um anúncio de trabalho deve conter para que seja atrativo e explícito.

Este tipo de recrutamento possibilita o rejuvenescimento dos quadros das empresas, novas experiências, ideias e conhecimentos; permite uma maior seletividade por candidatos com mais qualificações; e, a formação proporcionada pela empresa anterior do candidato é aproveitada (Cardoso, 2010).

A crescente presença da *internet* no seio profissional e familiar tem proporcionado que este seja um meio de comunicação com bastante aderência, do qual resulta a mediação entre empregadores e candidatos. Este meio de comunicação tornou-se num instrumento de autonomia para os intervenientes do mercado de trabalho, tanto pela oferta como na procura e modificou bastante a gestão de RH (Cardoso, 2010; Chen, Lin & Chen, 2012; Kashi & Zheng, 2013).

Deste modo, nasce a expressão E-recrutamento (*E-recruitment*), um novo conceito de recrutamento. Segundo Cardoso (2010), o E-recrutamento denomina o *conjunto de instrumentos que permitem a prospeção, receção e realização de triagens de candidatos online*. Esta triagem curricular passa pela introdução de filtros (idade, experiência, habilitações, etc.) para que os candidatos percebam se têm o perfil solicitado, de modo a que o trabalho das empresas na seleção se torne mais fácil.

Este tipo de recrutamento assume três formas: centrado no próprio *site* da empresa, nos *sites* de empresas de RH e a portais específicos de E-recrutamento (Cardoso, 2010).

Cardoso (2010) e Sylva & T. Mol (2009) apresentam algumas vantagens deste tipo de recrutamento: *maior flexibilidade no lançamento do anúncio*, pode ser colocado a qualquer hora e modificado; *alarga o espectro de candidaturas*, atingindo empregados e que querem outras oportunidades de trabalho, bem como desempregados; *facilita a mobilidade internacional de recursos humanos*; *facilita a resposta aos candidatos*; *maior rapidez no processo, colocação do anúncio, resposta aos candidatos e filtragem de acordo com o perfil*; e *permite diminuir os custos administrativos*.

Contudo, este método de recrutamento tem desvantagens, tais como: grande número de *curriculum vitae* dos candidatos para pouca capacidade de armazenamento por parte das empresas; envio de vagas fictícias e taxas de pagamento anunciadas; outras agências de emprego virtuais copiam currículos dos *sites* concorrentes e enviam para os empregadores sem autorização (Torrington *et al.*, 2008). Mas também, os criadores de testes de seleção, e quem os publica, têm de lidar com uma infraestrutura que proporciona novos produtos e serviços. A *Internet* nos métodos de seleção, principalmente nos testes, é uma ferramenta perigosa, pois qualquer pessoa pode publicar um teste e estes não têm qualquer indicação de qualidade e podem conduzir ao erro (Bartram, 2000).

### 1.2.2. Seleção

A seleção é o processo utilizado a seguir à fase de recrutamento. Ou seja, sendo o recrutamento a fase de atrair candidatos, a seleção passa por escolher os que vão ao encontro das necessidades da organização.

Assim, *é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas. A escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça, e considerar a articulação das necessidades organizacionais com as dos candidatos* (Gomes *et al.*, 2008). *A seleção requer que se procure o ajustamento entre pessoas e funções* (Gomes *et al.*, 2008).

Lievens *et al.* (2002, citado por Torrington *et al.*, 2008) refere que no processo de recrutamento e seleção deve-se ter preocupação com o trabalho a realizar mas também com o contexto organizacional que é oferecido.

Para Hofstede (2001, citado por Roe & van den Berg, 2003), existem alguns princípios associados a características culturais no que respeita à seleção de pessoas:

- \* *meritocracia* (encontrar o melhor candidato e dar a melhor função para a pessoa mais qualificada);
- \* *risco de evasão* (a seleção tem como objetivo impedir a nomeação de pessoas que possam constituir um risco para a organização);
- \* *emprego e carreira oportunidade* (a seleção deverá contribuir para uma distribuição equitativa de emprego e oportunidades de carreira entre vários candidatos);
- \* *boa chance* (equidade entre candidatos);
- \* *dupla face* (empregador e candidatos com interesses e direitos);
- \* *envolvimento* (interesses das partes interessadas que não sejam o empregador e o candidato).

Muitas organizações estão a desenvolver um perfil de competências como forma de definir os critérios de seleção. A definição de competências trazida por Boyatzis (1982, citado por Torrington *et al.*, 2008) refere que são as *características subjacentes de uma pessoa que resulta num desempenho eficaz ou superior incluindo habilidades pessoais, conhecimento, motivos, traços, auto-imagem e função social*.

Roe e Berg (2003) designam competência como as *características individuais, tais como conhecimentos, habilidades, atitudes, habilidades, traços de personalidade, valores, interesses e biográfico*. Desta forma, as competências correspondem aos critérios de seleção.

A escolha do método de seleção deve fazer face às questões de diversidade para garantir uma decisão mais justa mas, tendo em conta diversos fatores, tais como:

- *critérios de seleção para a função a ser preenchida;*
- *habilidades das pessoas envolvidas no processo de seleção;*
- *facilidade administrativa*, ou seja, organizar as entrevistas aos candidatos, por exemplo duas por candidato;
- *fatores de tempo* (entrevistas por telefone ou vídeo)
- *precisão*
- *custo* (de acordo com os recursos da organização) (Torrington *et al.*, 2008; Ahmed, Rhydderch & Matthews, 2012; Breaugh, 2013; Machado & Portugal, 2013).

Wilk e Cappelli (2003) e também Ryan e Tippins (2004) citando Terpstra e Rozell (1993), revelam que dos estudos existentes sobre os métodos de seleção é de concluir que se encontra uma relação positiva entre uma maior utilização dos métodos de seleção e o desempenho organizacional. Ao utilizar-se diversos métodos de seleção reduz-se o risco de erros no processo de seleção, mas o custo dos métodos obriga os empregadores a fazer escolhas sobre os mesmos.

Segundo Cardoso (2010) e Roe e van den Berg (2003), os métodos de seleção são diversos:

- entrevistas presenciais e telefónicas: importantes para entrevistas de *call center*;
- *biodata*: *peças históricas e verificáveis de informações sobre um indivíduo em contexto de seleção geralmente relatados em formulários de candidatura*; últimos comportamentos bastante importantes para a análise do recrutador; é um método que tenta relacionar as características dos candidatos com as de uma larga amostra de empresas mas este método tem desvantagens, como o tempo que implica e o tamanho da amostra necessária (Karas & West, 1999; Robertson & Smith, 2001; Torrington *et al.*, 2008; Betz, Eickhoff, Sullivan, Nippold & Schneider, 2013);
- *curriculum vitae*: *apresenta percurso profissional, elementos pessoais e principais conhecimentos e competências do candidato*. É um método de pré-seleção através da análise destes elementos comparando com o perfil pretendido (Cardoso, 2010). O *curriculum* é um dos métodos mais importantes no processo de seleção, é um dos métodos com o qual o empregador trabalha primeiro. O candidato deve ter em atenção a apresentação do seu *curriculum* para que este desperte o interesse do empregador (Machado & Portugal, 2013);
- testes específicos orientados para as funções (Gomes *et al.*, 2008);

- grafologia (analisa três dimensões comportamentais: *carácter, personalidade e sociabilidade; formas de inteligência, método e curiosidade; e atividade, dinamismo, adaptabilidade e energia*) (Machado & Portugal, 2013);
- referências e cartas de recomendação.

No que diz respeito ao método de seleção “testes”, é de referir que estes são vistos com um instrumento utilizado para dar credibilidade às decisões de seleção, dão ênfase às habilitações e *skills* dos candidatos apesar de não serem 100% fiáveis. Os testes devem conter três características: *validade* – medição com precisão das características pretendidas; *confiança* – fiabilidade; *uso e interpretação* – os testes devem ser interpretados por especialistas (Torrington *et al.*, 2008; Carless, 2009; Ahmed, Rhydderch & Matthews, 2012).

Contudo, este método de seleção tem diversas desvantagens: muitas vezes a correlação correspondente aos testes não corresponde ao nível de desempenho futuro; os procedimentos de validação dos testes são bastante demorados; os critérios de definição de bom desempenho são muitas vezes inadequados; os testes são muito específicos, não fazendo face às mudanças; podem também não ser justos e ter algum indício de preconceito social, sexual ou racial (Klotz, Veiga, Buckley & Gavin, 2013); e, segundo Fletcher (1996, citado por Torrington *et al.*, 2008) é difícil relacionar competências aos testes psicológicos.

Apresento agora alguns testes, designados por testes analíticos, mencionados por Machado & Portugal (2013):

- testes de aptidão (cada pessoa difere em desempenho nas tarefas e capacidades, embora não exista relação entre o nível de aptidão e o desempenho. Estes testes agrupam-se em duas categorias: *os que medem a inteligência geral e os que medem as habilidades específicas*);

- testes de inteligência geral (projetados para dar indicação da capacidade mental geral de um indivíduo – *vocabulário, analogias, semelhanças, extensão numérica, etc*);

- testes de personalidade: (estes testes fornecem informações as competências de confiabilidade, disposição e altruísmo. Robertson (2001, citado por Torrington *et al.*, 2008) identifica cinco *elementos básicos da personalidade: extroversão / introversão; estabilidade emocional; disposição; consciência e abertura para novas experiências*; um dos problemas destes testes é que estes dependem da *vontade do indivíduo, para ser honesto*; existe outro problema que tem a ver com o facto de alguns traços medidos pelo

teste não serem relevantes em termos de desempenho no trabalho. Os candidatos vêem estes testes como algo negativo e menos relevantes do que outros (Borman, Hanson & Hedge, 1997; Carless, 2009; Klotz, Veiga, Buckley & Gavin, 2013);

- testes de capacidades/habilidades (testes de confirmação de habilitações literárias e as capacidades numa área específica - *raciocínio matemático ou verbal* (Klotz, Veiga, Buckley & Gavin, 2013); Muchinsky (2004) sugeriu que os resultados dos testes de capacidade deveriam ser categorizados em *pass* ou *fail*, reduzindo assim, a possibilidade de má interpretação por parte dos recrutadores;

- testes de integridade ( *avaliar a honestidade e integridade no que diz respeito a comportamentos de trabalho*; Posthuma & Maertz (2003) sugerem que os resultados dos testes de integridade estão relacionados com a confiabilidade dos colaboradores e o seu desempenho futuro na organização);

Estes três últimos testes são particularmente relevantes para *percepções organizacionais da benevolência, a integridade e a capacidade dos candidatos* (Klotz, Veiga, Buckley & Gavin, 2013).

- testes de treino (capacidade da pessoa ser treinada, de aprender);

Estes últimos dois são testes que têm como principal objetivo testar os candidatos sobre as suas capacidades técnicas.

Quanto à entrevista de seleção, esta é o método mais utilizado em Portugal e em todo o mundo nos processos de seleção importa desenvolver este instrumento (Roe & van den Berg, 2003).

Wiesner e Cronshaw (1988, citado por Gomes *et al.*, 2008) dão-nos a seguinte definição: *interação interpessoal de duração limitada entre um ou mais entrevistadores e um candidato a emprego, com o propósito de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos que podem ser preditores do sucesso no cargo subsequente.*

Existem cinco tipos de entrevistas referidas por Torrington *et al.* (2008): a *entrevista individual*, a *entrevista sequencial* (vários entrevistadores, desde o Diretor de Recursos Humanos ao Diretor da Empresa), a *entrevista em duo* (durante a entrevista dois entrevistadores), o *painel de entrevistadores* (um conjunto de entrevistadores), e a *entrevista em grupo* (grupo de candidatos avaliado por um ou mais entrevistadores, utilizando a dinâmica de grupo, ou seja, diversos jogos em equipa e individuais para avaliar algumas capacidades como a interação social, espírito de equipa, persuasão, *etc.*).

Campion & Palmer (1997) referem que usar vários entrevistadores nas entrevistas de seleção é benéfico pois, proporciona a partilha de percepções e pode aumentar a precisão das decisões. Contudo, as reações dos entrevistados podem ser negativas por considerarem mais stressante um painel de entrevistadores e o candidato não conseguir fazer face à pressão mas, esse fator pode ser um teste ao candidato.

Já Machado e Portugal (2013) apresentam-nos três tipos de entrevista:

- *entrevista de orientação às ações do entrevistador*: o entrevistador tem o papel de conselheiro, de ajudar, fazer sugestões e ajudar o orientando num plano de ação. Esta entrevista caracteriza-se pela importância das necessidades e interesses dos orientandos;
- *entrevista de inquérito ou pesquisa*: ao contrário da entrevista anterior, esta tem em conta as necessidades e interesses do entrevistador e, tem como finalidade *obter respostas às questões formuladas pelo entrevistador*;
- e a *entrevista profissional de seleção*.

Segundo Borman *et al.* (1997), Breugh e Starke (2000), Slowik (2001) e Cardoso (2010), a entrevista de seleção contém quatro elementos fundamentais:

- *objetivos* (decisão de qual o melhor candidato e com o perfil indicado para a função);
- *técnicas e artes* (*atitudes igualitárias, saber escutar, perguntas certas, sinais e indícios, e gestão do feeling – sentimento instantâneo de aceitação ou rejeição*);
- *temas* (*percurso do candidato, funções desempenhadas, anteriores empresas, relações de chefia, motivações, conteúdos emocionais, conteúdos abstratos, pontos fortes e menos fortes, atividades extraprofissionais, empresa e função*);
- e *desenvolvimento* (*acolhimento – pôr o candidato à vontade, recolha de informações, identificação de motivações, validação de comportamentos, apresentação da empresa e função, negociações e contrapartidas, e conclusão – feedback do candidato e esclarecimento de dúvidas*).

Os entrevistadores antes da entrevista já têm informações sobre o candidato, através da análise do CV, das cartas de recomendações, dos testes prévios e como tal é difícil o candidato omitir certas informações importantes para a seleção (Fletcher, n.d.).

Dentro dos métodos de seleção existem aqueles que são direcionados para a seleção de grupo. Plumbley (1985, citado por Torrington *et al.*, 2008) assinala que a finalidade dos métodos de seleção de grupo é *fornecer evidências sobre a capacidade do candidato de*:

- *comunicar com os outros*;
- *influenciar os outros e a maneira que eles fazem isso*;



- *expressar-se verbalmente;*
- *pensar claramente e logicamente;*
- *discutir a experiência do passado e aplicar-se para um novo problema;*
- *identificar o tipo de papel que desempenham em situações de grupo.*

Estas características são mais fáceis de avaliar em grupo utilizando exercícios de grupos tais como: *fact-finding* (interação com um entrevistador com a finalidade de avaliar competências de comunicação), *exercícios de grupo* (trabalho em equipa), *apresentações* (competências de comunicação), *role-play* (representação de papéis alusivos à vida profissional), *exercícios escritos* (analisar competências de análise) e *in-basket* (simuladores de casos reais) (Cardoso, 2010). A avaliação de competências e comportamentos é cada vez mais frequente nos critérios de seleção dos métodos de grupo.

Muitas empresas recorrem a *assessment center* (centros de avaliação) para estes tratarem de uma parte do processo seleção por eles. Estes centros de avaliação têm o objetivo de determinar em que *medida os indivíduos possuem certas aptidões, com base na observação dos seus comportamentos efetuada em situação de laboratório a qual tenta reproduzir o mais fielmente possível a situação real* (Machado & Portugal, 2013). A característica principal destes centros prende-se com o fato de *agregarem diferentes tipos de avaliação* (discussão em grupo, *role playing*, exercícios escritos, exposição oral, entre outros) e *recorrerem a vários avaliadores para apreciar os comportamentos dos candidatos* para que o processo de seleção seja mais objetivo (Borman, Hanson & Hedge, 1997; Machado & Portugal, 2013).

## **CAPÍTULO II - A ORGANIZAÇÃO: GESERFOR – GRUPO NORTEMPO**

### **2.1. Fundação da Geserfor – Grupo Nortempo**

O estágio curricular de final de Mestrado decorreu no setor privado na organização Geserfor, Gestão de Recursos Humanos e Empresa de Trabalho Temporário, SA - Grupo Nortempo.

A Geserfor foi fundada em Maio de 1991 (alvará nº 66 de Outubro de 1991) com sede no Porto. No ano de 1996 foi criada uma delegação em Lisboa e em 2012 com a compra da Geserfor pelo grupo espanhol Nortempo nasceram duas novas delegações, em São João da Madeira e Maia. Há cerca de três anos a Geserfor foi comprada pelo grupo espanhol Nortempo (Anexo 1).

A Geserfor nasceu com o objetivo de prestar apoio às empresas do grupo industrial Longa Vida na área de recursos humanos, sendo constituída por onze empresas e com um total de mil e duzentos colaboradores. Em Outubro de 1992, o grupo Longa Vida desmembrou-se, autonomizou-se e procurou novos parceiros, contudo mantendo-se fiel ao seu objetivo inicial, que passava por oferecer soluções na área de recursos humanos.

A partir de 1996, a Geserfor foi considerada pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (IAPME) uma entidade de assistência técnica em recursos humanos reconhecida.

As áreas de atuação da Geserfor passam por:

- Consultoria geral em recursos humanos: organização/reorganização da área de recursos humanos; descrição, análise e qualificações de funções; planos de gestão de carreiras; avaliação de desempenho; remuneração e sistemas de incentivos; gestão de remunerações em regime de *outsourcing*; apoio na legislação laboral; rescisões contratuais por mútuo acordo; estudo/intervenções a nível do clima e cultura organizacional; e, organização de serviços sociais;
- Recrutamento e Seleção: um investimento decisivo e estratégico. Destacam também as avaliações psicológicas e motoras, *head hunting* e orientação profissional e escolar;
- Trabalho Temporário: a Geserfor é membro da Associação Portuguesa das Empresas de Sector Privado de Emprego (APESPE) e aderiu ao Provedor de Trabalho Temporário que garante o cumprimento dos princípios da legalidade;

- Formação e Desenvolvimento Profissional: compete à Geserfor o levantamento das necessidades formativas e o planeamento, conceção e monitorização de cursos projetados para os seus clientes e mercado em geral, assim como a avaliação das mesmas. A Geserfor é uma entidade acreditada como formadora pela Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho (DGERT) (Anexo 1).

Pertencente ao grupo Nortempo, e juntamente com a Geserfor, a Proser dedica-se à prestação de serviços em regime de *outsourcing*, desde 1994.

Neste momento, a Nortempo tem 180 profissionais e mais de 5.000 clientes em todos os setores acima mencionados, quer em Espanha, quer em Portugal.

## **2.2. Objetivos, Missão, Visão e Valores da Geserfor- Grupo Nortempo**

A missão desta organização é ajudar as empresas a resolverem as suas necessidades, no que diz respeito aos recursos humanos e aos serviços prestados em qualquer atividade que a mesma auxilia.

A excelência profissional é o valor e o objetivo primordial que marca esta organização permitindo o seu desenvolvimento no mercado.

Este objetivo relaciona-se com a qualidade do serviço da atividade da Geserfor-Grupo Nortempo:

- *uma estratégia baseada no conhecimento e adaptação para cada mercado, o que nos permitiu tornar-se uma das principais empresas do setor na Espanha e em Portugal;*
- *formação e motivação dos indivíduos para desenvolver suas habilidades;*
- *antecipação das necessidades dos nossos clientes no recrutamento e seleção, apresentando candidaturas proactivamente;*
- *uma carteira de clientes, consistindo das principais empresas, nacionais e internacionais e pelas pequenas e médias empresas bem estabelecidas nas comunidades autónomas;*
- *ação com visão global e abordagem local, conhecimento dos setores e aplicação à realidade de nossos clientes* (Grupo Nortempo, 2010).

### **CAPÍTULO III - DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO**

As atividades descritas inserem-se na realização do já referido estágio curricular, tendo sido uma opção de carácter prático, decorreram na organização Geserfor - Grupo Nortempo, mais propriamente na filial de Lisboa.

O estágio teve como objetivo central acompanhar o processo de recrutamento e seleção na organização, acompanhar os processos de trabalho temporário e a realização de um trabalho de carácter mais administrativo, decorrendo do dia 8 de Janeiro a 31 de Março de 2014, com uma duração aproximada de 400 horas.

Tal como foi referido no capítulo da fundação da Geserfor – Grupo Nortempo, esta organização tem sede no Porto e filiais na mesma cidade e em Lisboa. O meu estágio decorreu na filial de Lisboa, a qual é coordenada pelo Dr. Carlos Figueira e dispõe de mais três colaboradores, a Dr.<sup>a</sup> Filipa Duarte, tutora de estágio, responsável pelo recrutamento e seleção de colaboradores para os clientes bem como a área administrativa de recursos humanos, e mais duas colaboradoras responsáveis pela Proser – *outsourcing* e *merchandising*.

Sendo a Geserfor uma empresa de TT, a sua ação passa pela angariação de clientes (organizações) para lhes prestar um serviço, serviço este de recrutamento de clientes para as funções pretendidas pelos clientes.

Esta instituição de TT tem um vasto leque de clientes passando por diversas áreas: *call center*, certificação de qualidade, hotelaria, logística, telecomunicações, cosmética. Dentro destas diversas áreas recrutam para todas as funções.

O processo de recrutamento e seleção na Geserfor prende-se com o recrutamento de candidatos para determinadas funções que uma dada organização solicita e posteriormente, a Geserfor faz uma pré-seleção daqueles que vão ao encontro do que é esperado pela organização que compra os serviços, enviando esses mesmos candidatos diretamente para a organização à qual cabe a decisão final.

O processo de recrutamento da Geserfor para os clientes passa pela colocação de anúncios com a função pretendida em diversos *sites*, desde o Net-empregos, Sapo Emprego e OLX e, à medida que as candidaturas vão chegando, faz-se a triagem curricular, analisando ao pormenor o *curriculum vitae* para perceber quais os candidatos com as competências necessárias para a função. Após a triagem curricular marcam-se as entrevistas presenciais de seleção.

Os anúncios de trabalho publicados caracterizam-se pelo nome e descrição da empresa, função, perfil pretendido e instruções de como responder ao anúncio (Cardoso, 2010).

Nas duas primeiras semanas de estágio assisti a todas as entrevistas de seleção realizadas pela tutora de estágio para poder aprender a técnica da entrevista para mais tarde a poder pôr em prática com a supervisão da tutora, bem como a todo o trabalho anterior às entrevistas e já descrito anteriormente.

Posterior a esta aprendizagem de duas semanas comecei então a colocar os anúncios nos *sites* de emprego utilizados pela Geserfor e a realizar a triagem curricular de algumas funções, tais como: *call center*, empregados de andares de hotéis, de mesa, rececionistas, cozinheiros, limpezas, motorista, *piking*. Estas eram as funções mais pedidas pelos clientes da Geserfor.

A triagem curricular era realizada com base nos requisitos para as funções pretendidas. Primeiro estudava qual era a função que iria ser preenchida, de seguida analisava quais os requisitos pedidos pelos clientes e, por fim, estudava cada currículo recebido para perceber se se enquadrava na função, analisando a formação, a experiência e capacidades técnicas. Realizada a triagem analisava com a tutora de estágio quais os candidatos que estariam mesmo aptos para as funções e marcávamos as entrevistas.

As entrevistas de seleção são moldadas a cada função, mas as questões mais frequentes e importantes são as seguintes:

- questionar se o candidato está a trabalhar ou desempregado (fundo de desemprego);
- experiências anteriores;
- analisar a formação académica;
- qual o motivo de saída do trabalho anterior;
- qual o motivo de candidatura;
- quais as perspetivas de carreira;
- dentro dos requisitos pedidos perguntar ao candidato se tem experiência nos mesmos;
- qual a disponibilidade horária;
- questionar se está em algum processo de recrutamento;
- qual a pretensão salarial;
- apresentação da Geserfor;

- questionar se já trabalhou por TT;
- explicar a função (o que é pedido, qual a empresa, o que se oferece, horário e local);
- explicação do contrato (termo certo ou incerto);
- explicação do procedimento de seleção.

As duas primeiras entrevistas que realizei foram para a função de empregado de mesa e foi uma experiência boa, pois senti que estava a fazer algo para que fui ensinada durante o mestrado, e mesmo durante o estágio. As primeiras entrevistas nunca correm cem por cento bem, mas estamos a aprender durante o estágio, e a tutora esteve lá para ajudar e ensinar.

Depois de realizadas algumas entrevistas com a supervisão da tutora comecei a fazê-las sozinha, o que demonstrou confiança por parte da tutora de estágio no meu trabalho. Foi uma experiência interessante estar ali frente a frente com os candidatos sozinha e entrevistá-los, analisar se eram os indicados ou não para a função e informar a tutora. Foi bastante enriquecedor ter essa experiência prática para completar o que aprendi durante o mestrado.

Durante o tempo de estágio e nos processos de recrutamento existentes, nenhum teste de seleção foi aplicado pela Geserfor, mas sim pelos clientes.

Após marcadas e realizadas as entrevistas de seleção, a Dr.<sup>a</sup> Filipa (tutora de estágio) seleciona quais os candidatos que serão enviados para os clientes para posterior decisão e seleção da parte deles. Quando é dada à Geserfor a informação de qual o candidato escolhido pelo cliente, esta insere o candidato na sua base de dados, G3T, e faz o contrato de trabalho a termo certo ou incerto.

O G3T é um programa de base de dados dos clientes e candidatos onde se encontra toda a informação de contratos, pagamentos, horas trabalhadas. Durante o estágio contactei com este programa realizando a pesquisa de candidatos nesta base de dados e inserindo outros. Não elaborei nenhum contrato de trabalho, mas tive essa formação.

Para além dos processos de recrutamento e seleção com os quais contactei, o estágio possuiu também um carácter administrativo e, não menos importante, para o suporte de toda a área de recursos humanos.

Nesta vertente mais administrativa introduzi na base de dados os processos dos colaboradores selecionados e dei admissão e cessação à Segurança Social dos mesmos.

O arquivo, a receção de candidaturas e o atendimento telefónico e presencial de Candidatos e Colaboradores fizeram também parte desta vertente administrativa.

## CAPÍTULO IV - REFLEXÃO DA EXPERIÊNCIA DO ESTÁGIO

### 4.1. Comparação do Enquadramento Teórico com as Atividades Desenvolvidas no Estágio

A Geserfor – Grupo Nortempo é uma organização centrada na gestão de recursos humanos e no trabalho temporário sendo as suas práticas de atuação alinhadas nestas áreas. A Geserfor cede a uma empresa cliente um certo número de trabalhadores que irão ficar funcionalmente integrados na empresa (OIT, 2013).

Esta estratégia de atuação só é possível depois da reunião com o cliente para se poder perceber com mais clareza qual a necessidade de recrutamento a ser colmatada, estudando o perfil da função. Este perfil resulta de uma descrição da função bem delineada para que se possa fornecer informações sobre a função no decorrer do processo de recrutamento (Bilhim, 2009). A análise da necessidade de um novo colaborador e a descrição de funções é da responsabilidade dos clientes para que a Geserfor possa delinear um processo de recrutamento e seleção que melhor proporcione a seleção de um candidato que tenha as competências certas (Cardoso, 2010).

A Geserfor atua por meio do E-Recrutamento sendo que a sua técnica de recrutamento passa pela afixação de anúncios na *internet*, principalmente no *site* do Net-Empregos (Cardoso, 2010). O interior dos anúncios de trabalho vão ao encontro do que Correia (2005) e Cardoso (2010) referem sobre os mesmos: descrição da empresa, função, perfil pretendido e instruções de como responder ao anúncio. Só não incluem o salário oferecido e a formação fornecida. O salário oferecido não é exposto, pois a decisão não parte da Geserfor e será sempre conforme a folha de horas dos colaboradores.

Depois de colocados os anúncios nos respetivos *sites* de emprego, analisa-se o *curriculum vitae* de cada candidato para perceber se tem o perfil ideal para a função.

No que diz respeito ao decorrer do processo de recrutamento e seleção, a empresa tem a preocupação de selecionar o candidato que mais se adequa aos requisitos analisando as suas características de personalidade, os seus *skills* e conhecimentos, a sua experiência de acordo com os requisitos da empresa cliente, tal como é referido por Gomes *et al.* (2008).

Na Geserfor, a entrevista é a técnica de seleção mais utilizada em todos os processos, sendo adaptada às necessidades dos clientes tendo em atenção a função a ser



preenchida (Wiesner & Cronshaw, 1988, citados por Gomes *et al.*, 2008). Esta técnica pode ser aplicada presencialmente ou por telefone adaptando-se às circunstâncias (Cardoso, 2010). O mais comum na Geserfor eram as entrevistas presenciais, porém quando se tratava de recrutamento para *call center* tornava-se bastante importante o contacto telefónico, assim como recrutamento para zonas geográficas mais distantes das filiais onde não era possível realizar uma entrevista presencialmente.

Comparando as entrevistas realizadas na Geserfor com o que Borman, Hanson e Hedge (1997), Breugh e Starke (2000), Slowik (2001) e Cardoso (2010) referem sobre o conteúdo das mesmas é de salientar que o modelo utilizado pela organização vai ao encontro do que o autor descreve sobre os quatro elementos fundamentais da entrevista de seleção: *objetivos, técnicas e artes, temas e desenvolvimento*.

Todas as entrevistas, durante o período de estágio, realizadas foram individuais só entrevistador e entrevistado, cabendo a decisão a uma pessoa só. Para não haver juízos de valor, o entrevistador tem de ser experiente e conseguir captar em pouco tempo todas as informações necessárias para a oferta (Torrington *et al.*, 2008). Quando tive o papel de entrevistador este processo foi bastante difícil, pois não tinha a experiência necessária para perceber se o candidato era o indicado ou não, só através da análise do CV é que conseguia tirar algumas conclusões.

A análise do CV é o método de seleção mais utilizado pela Geserfor durante a seleção, e é um importante fator de análise durante a entrevista para se perceber se o que o candidato refere durante a mesma condiz com a experiência referida no CV (Cardoso, 2010; Machado & Portugal, 2013). A maneira como o *curriculum* está construído chama bastante à atenção do empregador e é motivo de ser posto de lado ou visto com atenção (Machado & Portugal, 2013).

Muitos dos testes de seleção mencionados no enquadramento teórico não são aplicados pela Geserfor mais sim pelos clientes.

Durante algumas entrevistas realizadas notou-se que muitos candidatos não queriam trabalhar por trabalho temporário, pois não estavam à vontade com o processo e não estavam motivados para tal, talvez por este sector se caracterizar por salários baixos, nenhuma segurança de emprego, menos satisfação e pouco investimento na formação (Booth, Francesconi & Frank, 2002). Constatou-se também diversas desistências durante a frequência do trabalho sem qualquer explicação dos colaboradores.

O fato dos candidatos não se interessarem por trabalho temporário tem também a ver com os contratos, a termo certo e incerto. Quando são contratos de termo incerto, os candidatos ficam mais reticentes pois não sabem até quando poderão ter trabalho, não é algo fixo (Kóvacs *et al.*, 2006).

Em suma, a Geserfor encontra-se num processo de crescimento no mundo do trabalho temporário, mas a sua atuação respeitante ao recrutamento e seleção faz jus à literatura relacionada com estes temas e, é esse fator que faz com que a Geserfor consiga proporcionar um bom serviço.

#### **4.2. Avaliação Pessoal do Estágio**

Enquadrado o estágio numa perspetiva teórica e descritas as atividades importa agora avaliar os aspetos mais relevantes do mesmo. Como já foi referido, a preferência pela realização de um estágio teve como objetivo aplicar os conhecimentos adquiridos durante o Mestrado, mas ainda mais importante poder ganhar experiência profissional e prática.

A opção feita de estagiar nesta organização adveio de ser um mercado cada vez mais emergente e pelas atividades que iria desenvolver, desde recrutamento e seleção a tarefas mais administrativas. As técnicas utilizadas pela Geserfor, no que diz respeito ao recrutamento, possibilitaram que a minha experiência fosse mais realista e específica.

O facto de ter tido a oportunidade de estagiar numa área emergente e em desenvolvimento como é o trabalho temporário fez com que alargasse os meus conhecimentos, pois não estava familiarizada com este tipo de recrutamento e assim o contacto com uma área da qual não tinha qualquer conhecimento foi bastante importante para a formação adquirida neste Mestrado.

É de salientar o excelente ambiente organizacional proporcionado revelando-se de extrema importância para a minha aprendizagem. O apoio e acompanhamento prestado por todos os colaboradores foi o instrumento impulsionador desta boa experiência profissional, superando as expectativas iniciais de estágio.

Esta experiência profissional foi bastante importante para consolidar conhecimentos e para analisar a realidade. O facto de ter realizado várias atividades dentro da área de recursos humanos, desde entrevistas a uma parte mais administrativa, tornou este estágio enriquecedor e de grande aprendizagem.

## **CAPÍTULO V – CONCLUSÃO**

### **5.1. Conclusões**

A experiência de estágio foi bastante enriquecedora o que permitiu alcançar os objetivos referidos anteriormente. As atividades desenvolvidas proporcionaram a aprendizagem das técnicas de recrutamento e seleção, tornando-se uma experiência profissional fundamental com o excelente apoio e acompanhamento dos profissionais da organização.

A Geserfor – Grupo Nortempo é uma empresa em crescimento, principalmente, depois de ter sido comprada pelo grupo Nortempo, estando em fase de expansão em Portugal e angariando cada vez mais clientes, adaptando-se às contingências do mercado de trabalho.

No que diz respeito às práticas de recrutamento e seleção usadas pela Geserfor, enquadram-se nos modelos descritos no enquadramento teórico, o que concerne um bom resultado na validação de candidatos. Assim, é de constatar que a empresa faz face às necessidades dos seus clientes, adaptando as suas técnicas a cada cliente, a cada necessidade.

Por fim, salienta-se que a Geserfor – Grupo Nortempo tem o objetivo de prestar um serviço de excelência, sendo esse o seu valor primordial, numa área de atuação desvalorizada e vista como precária. O serviço prestado pela empresa influencia o funcionamento das empresas suas clientes logo condiciona e pressiona o serviço prestado pela Geserfor, um serviço de excelência para não afetar negativamente os seus clientes.

### **5.2. Limitações**

No que se refere ao estágio em si é de salientar o pouco tempo de duração do mesmo, poderia ser de um ano letivo para que se permitisse uma melhor aprendizagem das técnicas de recrutamento e seleção, nomeadamente a realização de entrevistas.

Outra limitação prende-se com o facto de não ter tido possibilidade de assistir a reuniões com os clientes ou possíveis clientes para conseguir compreender melhor qual a sua forma de atuação perante os clientes e as vantagens para os mesmos.

As limitações decorrentes da concretização do relatório prendem-se com os limites do número de páginas para a redação do TFM o que dificultou a sintetização da informação ao máximo. A segunda e última limitação vai ao encontro da informação encontrada sobre Trabalho Temporário ser escassa e não haver um enquadramento desta área na literatura sobre recrutamento, o que impossibilitou o desenvolvimento da revisão literária.

### **5.3. Sugestões para Trabalhos Futuros**

Destaca-se a importância da produção de investigações empíricas sobre a relevância, características e práticas do Trabalho Temporário em contexto nacional.

No que diz respeito à Geserfor – Grupo Nortempo sugere-se, estudos sobre a desistência e desmotivação de muitos colaboradores empregues nas empresas clientes.

## REFERÊNCIAS

### Referências Bibliográficas

Ahmed, H., Rhydderch, M. & Matthews, P. (2012) Can knowledge tests and situational judgement tests predict selection centre performance? *Medical Education*, 46, 777 – 784.

Almeida, S. T. E. & Cavalcante, C. E. (2014). “TEMOS VAGAS!” Recrutamento e seleção em agências de emprego da cidade de João Pessoa/PB. *Organizações em contexto*, vol.10 (nº 19), 49 – 70.

Alves, P. F. M. (2012). *Recrutamento e Seleção de Quadros Especializados numa Consultora de Recursos Humanos*. Relatório de Estágio, Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.

Amuedo-Dorantes, C., Malo, M.A., & Muñoz-Bullón, F. (2008). The role of temporary help agency employment on temp-t-perm transitions. *Journal of Labor Research*, vol. 29 (nº 2), 138 - 161.

Bartram, D. (2000). Internet recruitment and selection: kissing frogs to find princes. *Internet Recruitment and Selection*, vol. 8 (nº 4), 261 – 274.

Betz, S. K., Eickhoff, J. R., Sullivan, S. F., Nippold, M. & Schneider, P. (2013). Factors Influencing the Selection of Standardized Tests for the Diagnosis of Specific Language Impairment. *Language, Speech & Hearing Services in Schools*, vol. 44 (nº 2), 133 - 146.

Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Böheim, R., & Cardoso, A. R. (2007). Temporary help services employment in Portugal, 1995-2000. *National Bureau of Economic Research Conference on Labor Market Intermediation*. Cambridge: MA.

Booth, A. L., Francesconi, M., & Frank, J. (2002). Temporary jobs: Stepping stones or dead ends. *The Economic Journal*, 112 (480), 189 - 213.

Borman, W. C., Hanson, M. A. & Hedge, J. W. (1997), 'Personnel Selection', *Annual Review of Psychology*, Vol. 48, No. 1, pp. 299 - 337.

Breaugh, J. A. & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, vol. 26 (nº 3), 405 – 434.

Breaugh, J. A. (2013). Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64. 389–416.

Breugel, G. V., Olffen, W. V. & Olie, R. (2005) Temporary liaisons: the commitment of 'temps' towards their agencies. *Journal of Management Studies*, 42:3.

Campion, M. A. & Palmer, D. K. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50.

Cardoso, A. A. (2010). *Recrutamento & selecção de pessoal* (7th ed.). Lisboa: Lidel – edições técnicas, Lda.

Carless, S. A. (2009). Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence based practice for human resource professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20 (nº 12), 2517 – 2532.

Célestin, J. (2000). *As novas formas de emprego atípicas: Reflexões sobre o caso francês*. Lisboa: DGEFP

Chambel, M. J. (2011). Motivos dos trabalhadores temporários e seu bem-estar no trabalho. In M. J. Chambel (Coord), *Novos desafios para a GRH: O caso dos trabalhadores temporários*. Lisboa: Editora RH.

Chen, C., Lin, M. & Chen. C. (2012). Exploring the mechanisms of the relationship between website characteristics and organizational attraction. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23 (nº 4), 867 – 885.

Chou, Y.-C., Chang, P.-L., & Yen, H.-Y. (2011). Temporary worker performance and its antecedent factors from the viewpoint of relationship marketing. *Social Behavior and Personality*, vol. 39 (nº 2), 161 - 172.

Correia, A. G. (2005), As práticas de recrutamento e selecção em Portugal. *Working Paper in Management, Universidade de Aveiro*, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.

Cunha, A. R. M. (2014). *Trabalhadores temporários: Motivação e satisfação no trabalho*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais - Universidade Fernando Pessoa, Portugal.

De Cuyper, N., De Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, vol. 10 (nº 1), 25-51.

Duarte, A.R.G. (2009). *Satisfação no trabalho temporário: Implicações das motivações para aceitar o contrato de trabalho*. Dissertação de Mestrado - ISCTE-IUL, Lisboa.

Ferreira, I. & Santos, M. (2013). Análise da utilização de trabalho temporário em empresas portuguesas: riscos e alternativas. *International Journal on Working Conditions* (nº5), 18 - 38. RICOT. Instituto de Sociologia da Universidade do Porto.

Fletcher, C. (n.d.) *Ethical issues in the selection interview*. University of London, Goldsmith's College, Psychology Department, London.

Giesecke, J. & Groß, M. (2009) External labour market flexibility and social inequality. *European Societies*, 346 - 382.

Gilley, K.M., & Rasheed, A. (2000). Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*, vol. 26 (nº 4), 763 - 790.

Glaymann, D. (2008). Pourquoi et pour quoi devient-on intérimaire? *Travail et Emploi*, 114, 33 - 43.

Gomes, J. F. & Cunha, M. P. & Rego, A. & Cunha, R. C., Cabral – Cardoso, C., Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo Lda.

Harvey-Cook, J. E. & Tazer, R. J. (2000). Biodata in professional entry-level selection: statistical scoring of common format applications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 103 - 118.

Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K., and Kochhar, R. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *Academy of Management Journal*, vol. 44 (nº 1), 13 - 28.

Jahn, E. & Weber, E. (2014). The Effect of Temporary Help Jobs on Employment Volatility. *Laser Discussion Papers* (nº 72).

Kalleberg, A.L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341 - 365.

Karas, M. & West, J. (1999). Construct-oriented Biodata development for selection to a differentiated performance domain. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 7 (nº 2), 86 – 96.



Kashi, K. & Zheng, C. (2013). Extending technology acceptance model to the E-recruitment context in Iran. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 21 (n° 1), 121 – 129.

Kirk, J. J. & Belovics, R. (2008) Look into the temporary employment industry and its workers. *Journal of Employment Counseling*, vol. 45. American Counseling Association.

Klaas, B.S., Gainey, T.W. & McClendon, J.A. (1999). HR Outsourcing and Its Impact: The Role of Transaction Costs, *Personnel Psychology*, vol. 52 (n°1), 113–135.

Klotz, A., Veiga, S. P. M., Buckley, M. R. & Gavin, M. B. (2013). The role of trustworthiness in recruitment and selection: a review and guide for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 104 – 119.

Kovács, I. (2004). Emprego flexível em Portugal. *Sociologias* (n° 12), 32 - 67.

Kovács, I.; Casaca, S.; Ferreira, J. e Sousa, M. (2006). Flexibilidade e crise de emprego: tendências e controvérsias. *SOCIUS Working Papers* (n° 8), 1 - 70.

Lencastre, J. G. (2006). *Estudo sobre as modalidades distribuídas e flexíveis de trabalho no contexto empresarial português – O teletrabalho*. Lisboa: DeltaConsultores, Tecnologia e Recursos Integrados Lda.

Machado, A. R. & Portugal, M. N. (2013). *Seleção e recrutamento de pessoas: a regeneração das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Muchinsky, P.M. (2004). When the Psychometrics of Test Development Meets Organizational Realities: A Conceptual Framework for Organizational Change, Examples, and Recommendations. *Personnel Psychology*, vol. 57, 175 - 208.

Nollen, S. D. (1996). Negative aspects of temporary employment. *Journal of Labor Research*, 17 (4), 567 - 582.

Oliveira, A. C. C. (2009). *Trabalho Temporário – Expectativas e motivações dos jovens: Um estudo de caso na CGA*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Portugal.

Posthuma, R. A., & Maertz, C. P. (2003). Relationships between integrity-related variables, work performance, and trustworthiness in English and Spanish. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 11, 102 - 105.

Robertson, I. T. & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 441 - 472.

Roe, R. & van den Berg, P. (2003). Selection in Europe: Context, developments and research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 12 (nº 3), 257 - 287.

Ryan, A. M. & Tippins, N. T. (2004), 'Attracting and Selecting: What Psychological Research Tells Us', *Human Resource Management*, vol. 43 (nº 4), 305 - 318.

Slowik, S. M. (2001), 'Objective Pre-Employment Interviewing: Balancing Recruitment, Selection and Retention Goals', *Public Personnel Management*, vol. 30, (nº 1), 77 - 93.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – métodos e práticas* (4ª ed.) Lisboa: Lidel.

Sparrow, P. R. (2007). Globalization of HR at function level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. *The International Journal of Human Resource Management*, 18:5, 845 – 867.

Sylva, H. & T. Mol, S. (2009). E-recruitment: a study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 17 (nº 3), 311 – 323.

Torrington, D., Taylor, S., Hall, L. (2008). *Human Resource Management*. (7th ed). Edition. Englewood Cliffs: Prentice - Hall.

Walter C. Borman, W. C., Hanson, M. A., Hedge, J. W. (1997). Personnel selection. *Annual Reviews Inc*, vol. 2, 99 – 337.

Webb, J., (1997). The Politics of Equal Opportunity, *Equal Opportunities*, vol.4, (nº 3), 159 - 69.

Wilk, S.L. & Cappelli, P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods. *Personnel Psychology*, 56, 103 – 124.

#### **Sites:**

Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego (ASPESPE) (2009). *As vantagens do Trabalho Temporário para os trabalhadores*. Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego. Acedido Junho de 2014 em: <http://www.apespe.pt/>

Grupo Nortempo (2010). *Nuestra Filosofía. Nuestro diferencial*. Grupo Nortempo. Acedido Junho de 2014 em <http://www.nortempo.com/>

International Confederation of Private Employment Agencies (CIETT) (2013). *Annual economic report*. International Confederation of Private Employment Agencies. Acedido Junho de 2014 em: <http://www.ciett.org/>

Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2013). *Enfrentar a crise do emprego em Portugal*. Organização Internacional do Trabalho. Acedido Junho de 2014 em: [http://www.ces.uc.pt/ficheiros2/files/versaofinal\\_OIT\\_Relat\\_EnfrentarCriseEmprego\\_20131101.pdf](http://www.ces.uc.pt/ficheiros2/files/versaofinal_OIT_Relat_EnfrentarCriseEmprego_20131101.pdf)

**Legislação:**

Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro. *Diário da República nº 30 – I Série* – Assembleia da República.

Decreto-lei nº 427/80 de 30 de Setembro. *Diário da República nº 226 – I Série* – Ministério do Trabalho.

Decreto-lei nº 358/89 de 17 de Outubro. *Diário da República nº 239 – I Série* – Ministério do Emprego e da Segurança Social.

Lei nº 146/99 de 1 de Setembro. *Diário da República nº 204 – I Série* – Assembleia da República.

Lei 19/2007 de 22 de Maio. *Diário da República nº 98 – I Série* – Assembleia da República.

## ANEXOS

### ANEXO 1 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA



NOSSOS SERVIÇOS
+ FLEXIBILIDADE -
CUSTO + EFICIÊNCIA

### trabalho temporário

Ativida desta forma de gestão eficaz e eficiente dos Recursos Humanos, possibilitamos as empresas:

Flexibilidade

Competitividade

Rentabilidade

Produtividade

Utileza

Equilíbrio na máquina



Utilizando as seguintes métodos e ferramentas:

Gestão de recursos de TI

Adaptabilidade

Resposta ágil e rápida

Bases de dados de profissionais completos, corretos e permanentemente atualizados.

Carteira de clientes formada por:

Principais empresas no setor de todos os níveis de atividade.

Muito altamente consultadas nos respectivos setores.

**Divisões especializadas:** todas das soluções generalistas que oferecemos e de nossa ampla rede:

Recrutamento, Seleção, Treinamento, Administração, Recursos Humanos

### outsourcing - proser

É a redução de custos de Recursos Humanos de maior elasticidade que permite aos nossos clientes concentrar-se na parte essencial do seu negócio, colocando tarefas auxiliares e repetitivas em duas áreas funcionais:

**Outsourcing**

- Serviços de Logística
- Serviços Corporativos
- Serviços de Turismo e Hotelaria
- Serviços auxiliares de toda a produção e venda

- Gestão total do armazém
- Serviços auxiliares de toda a produção e venda
- Serviços de controle
- Serviços de acompanhamento
- Limpeza das habitações/ zonas comuns
- Serviço de recepção/ Condomínio
- Serviço de segurança
- Serviço Rent a Car
- Promoção de eventos, produtos e serviços
- Atendimento no local da venda
- Reposição de produtos
- Merchandisers

**Limpeza**

Através de nossa humanos e materiais específicos em função das tarefas e das instalações de cada cliente, especialmente nos em locais industriais e de comércio comum

### consultadoria

**SELEÇÃO**

Recrutamento, seleção e avaliação de candidatos para qualquer função

**FORMAÇÃO**

Formação profissional

Formação especializada pela G288 como entidade formadora

Planejamento e desenvolvimento de planos de formação

**APOIO JURÍDICO**

Assessoramento jurídico laboral e prevenção

Administração de Recursos Humanos

Gestão de salários

**ORGANIZAÇÃO E GESTÃO**

Gestão total da área de RH

Desenvolvimento de planos de igualdade

Avaliar e ajustar a performance

Elaboração de programas de melhoramento

Desenvolvimento de políticas retributivas



### seleção de pessoal

Procuramos, avaliar e recrutar o pessoal mais adequado para cada posto de trabalho segundo o seguinte procedimento:

Análise do posto de trabalho:

- Identificação das competências necessárias para desempenhar a função e respectivas responsabilidades
- Definição dos critérios que irão sublinhar as condições
- Classificação dos candidatos em função da qualidade dos conhecimentos, experiência, tipo de personalidade, valores, etc.







### a nossa empresa

Mais de 40 anos em Espanha e 4 em Portugal

180 Profissionais

Mais de 3.000 clientes

Experiência Internacional

Capital 100% Sócios



**VALOR OBTIDO**

Flexibilidade

Máxima qualidade de serviço

Serviço integral

Atendimento personalizado

Soluções globais

**Responsabilidade Social Corporativa:** A nossa empresa atua com o intuito de desenvolver e executar diversas ações, projetos e programas que permitam promover a empregabilidade, a formação, o desenvolvimento do Capital Humano e integração das pessoas no mercado de trabalho e sua inclusão social.



**geserfor**  
nortempo

Rua Ramiro B. Costa nº 333 - 1.º - 4150-304 Porto  
Telefone: 22 606 13 90 Fax: 22 605 96 09  
E-mail: geral.geserfor@nortempo.pt

Rua Passos Manuel, 69 - A - 1150-218 Lisboa • Telefone: 21 330 45 18 - Fax: 21 353 03 70  
E-mail: geral.lisboa@geserfor.pt

Avenida Visconde Barreiros, nº 215 - Loja 3 • 4470-311 Maia • Telefone: 966 672 514  
E-mail: maia@geserfor.pt

Avenida Benjamin Abrão, nº 186 • 1700-039 Leiria da Madeira • Telefone: 966 827 843  
E-mail: leiria@geserfor.pt

[www.geserfor.pt](http://www.geserfor.pt)  
[www.nortempo.com](http://www.nortempo.com)  
[marketing.nortempo@geserfor.pt](mailto:marketing.nortempo@geserfor.pt)  
[marketing@nortempo.com](http://marketing@nortempo.com)

 

**Novo projeto empresarial Geserfor**



O habitat natural dos empreendedores



**geserfor**  
nortempo













### trabalhamos juntos, estamos consigo

Trabalho temporário • Seleção • Outsourcing  
Consultadoria • Formação • Limpeza